

Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese Italiane

Raccomandazioni per due strumenti di politica pubblica



Indice dei contenuti

1	Introduzione	2
2	Investire in competenze nelle collaborazioni di imprese	4
	Sviluppare uno strumento per l'investimento in competenze nei network di imprese	4
	Definire uno strumento ad ampio raggio	5
	Non un'agevolazione alle imprese, ma un'offerta di servizi	8
	Aiutare le imprese a mappare il proprio bisogno di competenze	9
	Disegnare un progetto formativo comune tra più imprese	11
	Diffondere l'informazione e sensibilizzare le imprese agli strumenti pubblici di sostegno all'investimento in competenze	11
	Favorire l'ampliamento dell'aggregazione e la ricerca di personale qualificato	12
	L'azione del Ministero e il suo ruolo di coordinamento	13
3	Contribuire ai costi delle imprese per favorire l'investimento in competenze	16
	Il nuovo Voucher consulenza formazione	16
	Identificare le giuste competenze e i bisogni delle imprese	19
	Definire dei percorsi differenziati per la selezione dei fornitori	21
	Realizzare una doppia valutazione per le istanze da finanziare	22
	Bibliografia	25
	Appendice – Le istituzioni coinvolte nei Gruppi di Lavoro	26

1 Introduzione

Il mercato del lavoro italiano è caratterizzato da un'ampia discrepanza tra offerta e domanda di competenze (*mismatch*), che rallenta la produttività e l'adozione di tecnologie avanzate nelle imprese italiane. Il capitale umano contribuisce a generare nuove idee, identificare e utilizzare le conoscenze e le tecnologie esistenti, e implementare il cambiamento organizzativo che è spesso associato all'adozione di nuove tecnologie e allo sviluppo di una maggiore capacità innovativa.

Il progetto *Incentivare l'Investimento in Competenze delle Imprese Italiane*, approvato nel 2019, si colloca in questo contesto rispondendo all'esigenza di sostenere, attraverso politiche mirate, le micro, piccole e medie imprese italiane (MPMI) nello sviluppo o acquisizione di competenze tecnico-scientifiche, digitali, gestionali e finanziarie per far fronte, in modo competitivo, alle nuove sfide poste dalle transizioni industriali. Il progetto è promosso dal Ministero dello Sviluppo Economico (MiSE) e da Invitalia, e si colloca nell'ambito del Programma di Sostegno alle Riforme Strutturali (SRSP) della DG REFORM della Commissione Europea. Tale supporto tecnico è fornito dall'OCSE, che ha affiancato la DG REFORM e l'Amministrazione italiana nella definizione di un pacchetto di politiche a sostegno degli investimenti in competenze nelle MPMI, e nella loro implementazione.

Il progetto contribuisce così a rafforzare la capacità di utilizzo del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale per la Programmazione 2021-27 ed in particolare delle risorse all'obiettivo strategico 1.iv, cioè creare "Un'Europa più competitiva e intelligente attraverso la promozione di una trasformazione economica innovativa e intelligente" provvedendo a "sviluppare le competenze per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità".¹ Investimenti in questo contesto mirano a sviluppare le capacità delle imprese (come di altri attori economici) di partecipare agli obiettivi delle strategie di specializzazione intelligente, attraverso investimenti in ricerca, innovazione e capitale umano, tra gli altri aspetti. Il progetto contribuisce inoltre al raggiungimento degli obiettivi delineati nella European Skills Agenda (2020), e nel cogliere le opportunità di investimento offerte dal Recovery and Resilient Fund e da InvestEU.

Il principale risultato atteso dalla richiesta di supporto è quello di progettare, sviluppare ed implementare un nuovo approccio di policy, volto a favorire gli investimenti delle imprese in competenze legate all'innovazione. Si vuole ottenere questo attraverso le tre fasi del progetto:

- Un'analisi degli ostacoli all'investimento in capitale umano nelle MPMI italiane e le buone pratiche implementate in altri paesi europei. A partire da queste analisi e altre fonti, MiSE ed Invitalia hanno indicato due precise aree di lavoro sulle quali intervenire con particolare urgenza.
- La creazione di due Gruppi di Lavoro, costituiti da rappresentanti di diverse istituzioni pubbliche e private² e moderati dall'OCSE, che discutano ciascuno il design di un nuovo

¹ Articolo 5, paragrafo 1 del regolamento (UE) 2021/1060.

² La lista delle istituzioni partecipanti è presentata in appendice.

strumento di politica pubblica mirato a rafforzare l'investimento in capitale umano come presupposto per diffondere l'adozione di nuove tecnologie nelle MPMI.

- L'elaborazione delle raccomandazioni emerse a seguito dei Gruppi di Lavoro e la loro traduzione in politiche concrete, sviluppando strumenti analitici o operativi a sostegno dell'attuazione di tali politiche.

Questo rapporto conclude la seconda fase del progetto e delinea le raccomandazioni legate al concepimento di due strumenti di politica pubblica identificati come particolarmente urgenti. Il primo strumento mira a rafforzare l'investimento in competenze nelle collaborazioni di imprese (o *network* di imprese), mentre il secondo vuole ridurre i costi sostenuti dalle MPMI in attività di consulenza e formazione qualificata, attraverso un voucher.

Le raccomandazioni, formulate dal team OCSE, sono sviluppate a partire dalle discussioni dei Gruppi di Lavoro, ripercorrendo i diversi aspetti trattati durante gli incontri, e esponendo le preferenze per il design degli strumenti su cui il rispettivo Gruppo ha trovato consenso. Alcuni aspetti di design rimangono tuttavia ancora aperti, laddove i Gruppi non abbiano trovato consenso o l'OCSE non avesse competenza per esprimersi.

Benché il focus di questo rapporto sia la presentazione delle raccomandazioni specifiche legate ad ogni strumento, le attività dei Gruppi di Lavoro hanno permesso di identificare anche una serie di aree di intervento di carattere più generale che potrebbero contribuire ad un'implementazione più efficiente degli strumenti. I seguenti aspetti risultano più ricorrenti e di maggiore rilievo.

Espandere l'utilizzo di strumenti di analisi delle competenze

Il mismatch di competenze esistente all'interno delle MPMI italiane è almeno in parte dovuto alla mancanza di un dipartimento delle risorse umane o di personale specializzato che possa aiutare manager e imprenditori a identificare i bisogni in competenze dell'azienda e di conseguenza a scegliere il tipo di formazione più rilevante per i suoi addetti. Incoraggiare le imprese a svolgere in modo frequente e rigoroso un'analisi dei fabbisogni dovrebbe contribuire a generare una presa di coscienza dei propri bisogni in competenze nel breve e medio periodo, soprattutto se in presenza di progetti di transizione tecnologica. Inoltre esso dovrebbe contribuire a realizzare delle formazioni più mirate e così utilizzare le risorse, spesso scarse, in modo più efficiente.

Promuovere la formazione di manager e imprenditori

Una delle componenti che diminuisce la produttività delle MPMI italiane sono le scarse competenze dei manager e degli imprenditori, che possono mancare di un'adeguata consapevolezza dei benefici dell'aggiornamento e della riqualificazione, e di conseguenza non investono sufficientemente nelle competenze della propria forza lavoro. L'ampliamento dell'offerta di corsi di formazione per l'imprenditorialità e per lo sviluppo di competenze "soft" (come ad esempio capacità di comunicazione e relazione, o flessibilità), il maggiore coinvolgimento degli imprenditori stessi nella formazione, e la promozione di azioni mirate volte ad aumentare la capacità progettuale dei dirigenti d'azienda avrebbero un impatto significativo sulla produttività e sulla capacità innovativa delle imprese italiane.

Rafforzare la collaborazione inter-istituzionale

Il coinvolgimento di una vasta gamma di stakeholders è considerato essenziale per il successo delle iniziative volte al rafforzamento dell'investimento in competenze nelle MPMI, comprese quelle legate a Industria 4.0. Tra questi spiccano quelle parti dell'Amministrazione, centrali o sub-nazionali, che condividono la competenza sulle politiche dell'apprendimento degli adulti, e le entità del partenariato socioeconomico. Una più stretta collaborazione può infatti rafforzare il coordinamento delle politiche pubbliche sull'investimento in competenze in azienda e massimizzarne l'impatto, per esempio riducendo la frammentazione delle fonti di finanziamento.

2 Investire in competenze nelle collaborazioni di imprese

Le difficoltà di micro, piccole e medie imprese (MPMI), nell'adottare nuove tecnologie ed investire nel capitale umano che le rende applicabili, sono spesso intrinsecamente legate alla dimensione limitata delle aziende. La taglia d'azienda influenza infatti sia il costo di sviluppare o accedere a nuove competenze, che la capacità di reperire informazioni sugli strumenti di politica pubblica che possono essere utilizzati allo stesso scopo. Laddove una crescita dell'impresa stessa non è facilmente ottenibile, aziende di taglia più limitata hanno comunque la possibilità di entrare in collaborazione con altre, e così condividere costi, sviluppare nuovi prodotti o servizi, e trasferire conoscenze (OECD, 2021^[1]). La crisi economica legata alla pandemia del COVID-19, che ha colpito le imprese più piccole in modo particolare, ha accentuato l'importanza per le PMI di operare in rete (ISTAT, 2020^[2]).

I *network* di imprese (in questo rapporto anche chiamati reti, collaborazioni o partenariati) sono un fenomeno economico in cui più imprese operano congiuntamente e cooperativamente, solitamente attraverso un sistema di relazioni operative stabili. Queste relazioni possono avere come oggetto diversi aspetti della produzione: scambi di informazioni e conoscenze, relazioni commerciali, la messa in comune di servizi, veri e propri contratti di sub-fornitura ecc. Nella definizione qui utilizzata, al concetto di partenariato di imprese sono dunque riconducibili forme diverse di collaborazione economica tra imprese (la filiera, il cluster, il distretto industriale), come forme giuridiche diverse (l'associazione temporanea di imprese, il contratto di rete, il consorzio, la joint venture).

Dati recenti dell'Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa (2020^[3]) mostrano che far parte di una rete di imprese migliora la performance e la crescita dei suoi partecipanti. Tuttavia, le competenze dei manager possono influenzare la performance del partenariato e le sue prospettive di crescita. Solo i *network* che sono ben organizzati, con una visione di lungo termine e un buon coordinamento raggiungono i migliori risultati (Retimpresa, 2020^[4]). In questo senso, un'esperienza di successo non mette solamente in collaborazione aziende con simili esigenze di rinnovamento o ampliamento del capitale umano, ma si assicura che il progetto comune sia sostenuto da forti capacità manageriali nelle imprese partecipanti.

Sviluppare uno strumento per l'investimento in competenze nei network di imprese

Per queste ragioni, network di imprese che sostengono l'investimento in capitale umano possono essere particolarmente utili per aiutare le MPMI nel loro percorso di trasformazione industriale, ed in particolare nel concepire e attuare investimenti in tecnologie digitali e "verdi".

L'Amministrazione Italiana già prevede azioni a sostegno dell'investimento in collaborazioni di impresa laddove prevede finanziamenti per realizzare progetti in partenariato tra imprese, per il

rafforzamento della capacità innovativa o organizzativa delle imprese partecipanti. Sebbene normalmente combinati ad un progetto di investimento in certi asset strategici alla competitività delle imprese stesse, agevolazioni esistono anche per la stessa creazione del partenariato tra imprese, solitamente nella forma di un contratto di rete. Un altro esempio in questo senso sono i Contratti di Sviluppo, strumento di politica industriale per realizzare investimenti strategici e innovativi di grandi dimensioni nel settore industriale, da parte di singole imprese o di associazioni di più imprese che ricorrano ad un contratto di rete. Questi strumenti possono essere supportati da risorse del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) attraverso Programmi Operativi Nazionali o Regionali. In generale, tuttavia, i progetti finanziati nelle forme qui sopra riportate non hanno come punto focale interventi di formazione sul lavoro o assorbimento di personale qualificato, sebbene vi possano esistere elementi ad essi legati.

Infine, gli strumenti pubblici a sostegno dell'investimento in competenze in impresa spesso prevedono la possibilità di fare domanda per o semplicemente ricevere agevolazioni in quanto parte di un partenariato di imprese. Esempi in questo senso sono il Fondo Nuove Competenze e gli Avvisi di alcuni Fondi Interprofessionali, che permettono il finanziamento di progetti presentati da *network* di imprese. Solo in alcuni casi, tuttavia, questi strumenti prevedono per partenariati d'impresa condizioni più favorevoli che per le singole imprese. In altri casi, il limite all'utilizzo di queste forme di incentivo sono le collaborazioni interregionali, laddove gli incentivi per le reti sono offerti solo per le imprese basate in una Regione. Infine, la scarsa frequenza di partenariati tra imprese in Italia è anche un riflesso delle limitate doti manageriali di dirigenti d'azienda e imprenditori, che non hanno piena coscienza dei potenziali benefici della collaborazione tra aziende, né della strumentazione pubblica a loro disposizione per sostenere tale partenariato (OECD, 2021^[5]).

È dunque importante che l'Italia si munisca di un nuovo strumento di politica pubblica che possa contribuire all'investimento in competenze nelle MPMI e che faccia leva sulle collaborazioni tra imprese. La creazione di un percorso comune di investimento in competenze e la condivisione dei costi di formazione del personale o l'assunzione di personale formato sono visti come elementi chiave per il successo della misura. Benché l'esistenza o l'ambizione di un progetto tecnologico rappresenti un presupposto per l'attuazione della misura, l'attenzione centrale allo sviluppo di competenze è il principale aspetto innovativo della misura. Allo stesso modo, lo strumento vuole facilitare la creazione di nuove collaborazioni tra imprese, ma non lo richiede necessariamente, qualora queste esistessero già in altri ambiti dell'attività di impresa.

Definire uno strumento ad ampio raggio

Non limitarsi alle collaborazioni già esistenti

Lo strumento di sostegno all'investimento in competenze attraverso i network di imprese ha come beneficiari potenziali innanzitutto le collaborazioni di imprese già esistenti e formalizzate. Tuttavia queste coprono una porzione limitata delle imprese italiane, ed in particolare delle MPMI. Secondo il Censimento Permanente delle Imprese, per esempio, nel 2018 solo il 7.5% di tutte le imprese con 3 o più addetti aveva accordi formali con altre imprese (consorzio, contratto di rete, joint venture, associazione temporanea di imprese, ecc.). Questa percentuale era chiaramente inferiore per le microimprese (5.8% delle imprese con 3-9 addetti) e piccole imprese (13% delle imprese con 10-49 addetti) che per le imprese di media dimensione (24% delle imprese con 50-249 addetti).

Come già menzionato, le ragioni della relativa scarsità delle collaborazioni di imprese in Italia sono potenzialmente numerose, ma i membri del Gruppo di Lavoro hanno sottolineato soprattutto

la mancanza di consapevolezza presso gli imprenditori a proposito delle opportunità e dei benefici del lavorare in rete, nonché l'esistenza di sovente di un maggiore vantaggio economico nel presentare domanda per un'agevolazione pubblica come impresa individuale piuttosto che in rete, nonostante i vantaggi economici già esistenti nel condividere i costi della formazione tra imprese.³ Vi è dunque spazio per un importante intervento dell'Amministrazione pubblica, nel fare emergere la consapevolezza dei vantaggi di collaborare tra imprese, e dunque di intervenire a monte della formalizzazione della collaborazione stessa.

Per questa ragione, è consigliato di non restringere il campo dell'intervento pubblico alle sole collaborazioni di imprese già formalizzate. A seconda del tipo di sostegno offerto (cfr. sezioni successive), è al contrario importante che lo strumento possa raggiungere anche imprese singole, con l'obiettivo di far emergere il fabbisogno di competenze, sensibilizzare la leadership d'azienda all'urgenza di investire in capitale umano in rete, e mettere in connessione imprese con simili esigenze di competenze. Come menzionato precedentemente, in tale contesto il ruolo dei vertici d'azienda (dirigenza o imprenditore) risulta fondamentale nel comprendere i benefici della collaborazione, nel selezionare la formazione più adatta da svolgere in rete, o nel coinvolgere e responsabilizzare i propri dipendenti in tale attività.

Uno strumento adeguato a forme aggregative basate sul settore di produzione come sulla vicinanza geografica

La collaborazione tra imprese può assumere forme economiche diverse, tra le quali spiccano per frequenza la filiera, il cluster, e il distretto industriale. Alcune forme aggregative possono essere costituite da entità di simile dimensione e accomunate da simili esigenze, in uno stesso territorio o in territori distanti, dando così accesso ai loro membri ad esperienze produttive, tecnologiche o formative anche molto diverse. In altri casi, aziende possono collaborare in qualità di fornitori e acquirenti, spesso all'interno di una stessa filiera produttiva. Le relazioni di filiera in particolare possono essere costruite attorno ad un grande produttore, che condivide le proprie conoscenze e guida il design della formazione all'interno della filiera, ottenendone in cambio un miglioramento della qualità degli input di produzione e della produttività dei propri fornitori.

L'Amministrazione italiana può scegliere se solo una o più di queste forme di collaborazione economica debba essere oggetto dello strumento previsto. Questa scelta dovrebbe basarsi su uno o più tra i seguenti indicatori: (i) la frequenza con la quale la forma organizzativa prevede investimenti in capitale umano nelle MPMI, (ii) le caratteristiche ed il design della collaborazione che la rendano particolarmente adatta per investimenti di capitale umano coordinato tra più imprese, e (iii) la preferenza per una dimensione territoriale o settoriale nel sostenere l'investimento di competenze nelle MPMI.

In mancanza di informazioni adeguate su quali di queste forme di collaborazione siano maggiormente utilizzate o siano più adeguate ad incentivare l'investimento in competenze nelle MPMI, si suggerisce che lo strumento oggetto di questa discussione sia flessibile e applicabile alle differenti forme di collaborazione economica qui sopra riportate, e che non sia espressa una preferenza per i partenariati basati sul settore o filiera produttiva, né sull'appartenenza geografica. Al contrario, in considerazione della relativa concentrazione di tecnologie e conoscenze 4.0 in alcuni settori e territori italiani, è auspicabile che lo strumento sia adeguato per sostenere realtà inter-settoriali e inter-regionali, che si traducano in una maggiore e più uniforme diffusione di tali tecnologie sul territorio nazionale. Questo ampio spettro permette infatti

³ Non si può tuttavia escludere anche la possibilità che il basso tasso di presentazione delle domande di supporto da parte di *network* di imprese rifletta semplicemente un minore bisogno di sovvenzioni, dati i vantaggi economici della collaborazione (condivisione di costi e conoscenza).

di prendere in considerazione che ciascuna forma ha i suoi vantaggi, e che imprese differenti possano scegliere la forma aggregativa che più si addice alle proprie esigenze.

Quando è necessario formalizzare la collaborazione, privilegiare il contratto di rete

Come già menzionato, è opportuno che l'azione dell'Amministrazione possa raggiungere sia collaborazioni già formalizzate, che singole imprese con l'obiettivo di creare un progetto comune di investimento in competenze. Nel secondo caso, tuttavia, alcune azioni dell'Amministrazione potranno richiedere la formalizzazione della collaborazione in una forma giuridica ben definita.

Esistono già numerose forme giuridiche a disposizione delle imprese per formalizzare la propria collaborazione: la creazione di una società singola, un consorzio, una joint venture, un'associazione temporanea di imprese (ATI), o la rete come specificata dal contratto di rete. Questa flessibilità dell'ordinamento non richiede dunque la creazione di nuove forme giuridiche per la collaborazione tra imprese.

Allo stesso tempo, la scelta di una forma giuridica specifica può avere importanti conseguenze, in termini di oneri e benefici, sulla capacità delle MPMI di investire in competenze. Ciascuna di queste forme associative ha un suo regolamento che chiarisce la governance e il ruolo dell'eventuale capofila, così come l'esistenza di una figura responsabile delle interazioni tra il *network* e altre entità di mercato o istituzionali. Il Gruppo di Lavoro è stato concorde sul fatto che i contratti di rete e le ATI sono le due forme giuridiche più adatte a rispondere agli obiettivi dello strumento in discussione, poiché implicano costi inferiori e legami meno vincolanti rispetto alle altre forme menzionate, e sono dunque più adatte alla platea delle MPMI.

Le ATI formalizzano una collaborazione limitata nel tempo, legata ad un obiettivo specifico. Questa forma giuridica permette dunque collaborazioni di natura molto diversa, ma che allo stesso tempo si esauriscono solitamente nella partecipazione ad una sola attività comune. I contratti di rete sono usati invece per collaborazioni di più ampio respiro, anche temporale, e l'investimento in competenze già rappresenta una loro componente, per quanto poco sviluppata. Essi creano solitamente una collaborazione stabile che si articola su una serie di attività condivise e implica un cambio di organizzazione e mentalità delle aziende partecipanti. In questo senso, il contratto di rete è dunque considerato più adeguato per un contesto di trasformazione industriale che richiedesse un investimento congiunto in tecnologia e competenze.

Limitare i vincoli nella composizione per taglia delle imprese partecipanti

In alcuni casi, la partnership tra imprese è organizzata attorno ad un'azienda che agisce da capogruppo o leader, e che può anche assumere la responsabilità del consegnare un prodotto o servizio finale (si pensi, ad esempio, al raggruppamento verticale in un contratto di rete). In altri casi, le imprese riunite hanno tutte lo stesso ruolo nella collaborazione e sono solidalmente responsabili per la consegna del prodotto o servizio. A seconda della forma associativa, dunque, il ruolo della capogruppo può diventare decisivo. Per questa ragione è preferibile che forme di collaborazione che comprendono aziende capogruppo di media o persino grande dimensione possano essere incluse nell'ambito di azione dello strumento in discussione.

L'Amministrazione può considerare, all'opposto, se sia opportuno imporre vincoli sulla presenza di micro o piccole imprese nel partenariato di imprese oggetto di sostegno. Da un lato, inserire un numero minimo di micro o piccole imprese nella partnership persegue l'obiettivo di offrire particolare sostegno a quelle categorie di aziende che maggiormente faticano ad investire in competenze ed a partecipare a partenariati di imprese. Dall'altro lato, un tale vincolo alla libertà associativa tra imprese può ridurre la propensione ad utilizzare lo strumento, soprattutto nei casi di imprese che mirano ad una collaborazione orizzontale, caratterizzata da entità simili per

produzione e taglia. Parimenti, il vincolo può potenzialmente incentivare estensioni fittizie del *network* al solo fine di raggiungere la quota minima necessaria di micro o piccole aziende nella collaborazione, laddove lo strumento offra benefici maggiori dall'essere in rete che operare come singola impresa. I membri del Gruppo di Lavoro hanno indicato una preferenza per evitare di imporre vincoli sulla presenza di micro e piccole imprese.

Non un'agevolazione alle imprese, ma un'offerta di servizi

Uno strumento di sostegno alla collaborazione per tra impresa può assumere due forme fondamentali: un finanziamento alle imprese, o un servizio diretto ad esse. Nel primo caso lo strumento si traduce in un'agevolazione alle imprese che vogliono istituire una nuova collaborazione di imprese ai fini dell'investimento in competenze, o vogliono utilizzare una collaborazione esistente allo stesso scopo. Nella seconda opzione, alternativa alla prima per ragioni di disponibilità di risorse, lo strumento si concretizza nella creazione o nel finanziamento di un servizio alle imprese, che possa essere fornito dall'Amministrazione o da enti terzi.

Il Gruppo di Lavoro ha discusso queste due alternative e si è trovato d'accordo nel raccomandare il sostegno ad *un servizio* alle imprese. Un'agevolazione diretta alle imprese – salvo casi e design eccezionali – non raggiungerebbe infatti quella vasta platea di soggetti che non hanno coscienza dei propri bisogni di investimento in competenze, o che non hanno le capacità o risorse per investire in uno sforzo di coordinamento e progettazione congiunta con altre imprese. Poiché questi soggetti sono soprattutto micro o piccole imprese, la fornitura di un servizio risponde meglio all'obiettivo prefissato di incrementare l'investimento in competenze per la transizione industriale soprattutto in queste categorie dimensionali. Allo stesso tempo, il Gruppo di Lavoro considera lo strumento oggetto di discussione come un'ottima opportunità per riempire quel vuoto di servizi rivolti specificamente alle collaborazioni di impresa, o per rafforzare i servizi che già esistono in forma embrionale, con risorse limitate, o con importanti spazi di miglioramento in qualità o capillarità sul territorio.

Il Gruppo di Lavoro ha inoltre espresso una chiara preferenza affinché i servizi siano offerti *da un ente terzo rispetto all'Amministrazione* o alle entità di mercato. L'Amministrazione mancherebbe infatti di una presenza abbastanza capillare sul territorio, e potrebbe faticare ad attirare le imprese, cioè i potenziali beneficiari del servizio. All'estremo opposto, controllare ed armonizzare la qualità dei servizi offerti in questo ambito da entità di mercato, molto numerose ed eterogenee, potrebbe implicare costi eccessivi per l'Amministrazione. Un ente terzo, intermedio tra Amministrazione e imprese, avrebbe invece la giusta dimensione per quanto riguarda granularità e presenza sul territorio.

L'affidamento a questi enti intermedi del compito di erogare servizi di sostegno all'investimento in competenze per imprese caratterizzate da fabbisogni formativi simili costituisce il primo aspetto di innovazione dello strumento qui proposto. Questo livello di aggregazione permette importanti economie di scala, e può essere a sua volta l'inizio di forme di collaborazione più articolate legate al raggiungimento di altri obiettivi (ad esempio sul piano dell'innovazione e/o dell'internazionalizzazione).

Nel proseguo di questo rapporto, con enti intermedi si identificano i Digital Innovation Hubs (DIH), i Centri di Competenza, le Camere di Commercio e i relativi Punti Impresa Digitale (PID), ed entità emanazione delle Associazioni di Categoria. La discussione della scelta su quale o quali tra gli enti intermedi possa diventare il fornitore di questi servizi rimane in capo all'Amministrazione.

Un'analisi delle principali esperienze internazionali ed italiane identifica come più frequenti i seguenti servizi di sostegno all'investimento in competenze in rete:

- 1) Lo svolgimento di un'analisi del fabbisogno di competenze al livello del *network* come di singole imprese, al fine di identificare bisogni comuni e priorità di investimento;
- 2) L'aiuto nell'elaborazione di un piano formativo comune alle imprese del *network*, e il sostegno nella definizione dei ruoli di ciascuna impresa al suo interno;
- 3) La ricerca degli enti di formazione più adatti ai bisogni del *network*;
- 4) L'erogazione diretta della formazione o di altro supporto (ad esempio: ricerca di personale qualificato);
- 5) L'identificazione di nuovi partner sul territorio che diventino parte del *network*;
- 6) L'aiuto nella ricerca di risorse per sostenere l'investimento in competenze;
- 7) La condivisione di informazioni sulle iniziative di sostegno pubblico rivolte all'investimento in competenze, e altri servizi di sensibilizzazione.

I membri del Gruppo di Lavoro hanno trovato un accordo sulle carenze dell'offerta di servizi esistente, e hanno identificato i servizi (1), (2), (7) e (5) come prioritari, in ordine decrescente di priorità. Tra questi quattro servizi, dunque, particolare attenzione dovrebbe essere data allo svolgimento di analisi dei fabbisogni in competenze (1) a livello di impresa, con l'obiettivo di individuare risposte idonee per le reti di cui le imprese fanno parte, come anche per identificare imprese che possano potenzialmente coordinarsi in attività condivise di formazione o ricerca di personale qualificato. Sulla base dell'analisi del fabbisogno, la rete dovrebbe essere accompagnata nella definizione del progetto comune di investimento in competenze (2).

Tutte e quattro le aree di intervento selezionate si configurano come forme di consulenza da parte degli enti intermedi alle MPMI, con l'obiettivo di rafforzare le capacità di progettazione del management d'azienda, e rafforzare la cultura dell'apprendimento in azienda.

Per ciascuno di questi servizi prioritari si delineano qui sotto delle raccomandazioni più articolate.

Aiutare le imprese a mappare il proprio bisogno di competenze

In ragione della pervasività del mismatch di competenze in Italia, sembra urgente aiutare le imprese nello svolgere un'analisi dei fabbisogni per identificare il tipo di formazione più adatta ai propri bisogni. In questo contesto, con analisi dei fabbisogni di competenze si intende sia una fase di check-up delle competenze già esistenti in azienda, che una lettura prospettica dei bisogni di competenze futuri, in particolare nella prospettiva di obiettivi di investimento in tecnologia 4.0 o innovazione. L'analisi dei fabbisogni serve ad identificare i bisogni reali in competenze delle imprese, attività che molte imprese già fanno ma in modo irregolare e non strutturato. Questo è vero soprattutto per le micro e piccole imprese, che più di frequente mancano degli strumenti per portare a compimento l'analisi dei fabbisogni. Altri strumenti di politica pubblica per la formazione già richiedono alle imprese un'analisi del fabbisogno per valutare la richiesta di sostegno di attività formative in azienda (bandi di Fondi Interprofessionali; Fondo Nuove Competenze).

In Italia esistono diversi strumenti che mettono in luce i bisogni in competenze delle imprese a livello aggregato regionale o settoriale (ad esempio l'indagine Excelsior di Unioncamere o la piattaforma Professioni e fabbisogni di INAPP e ANPAL). Tuttavia, visti gli obiettivi dello strumento e la volontà di rendere il più possibile flessibile l'intervento di politica pubblica, un'analisi dei fabbisogni a livello di impresa risulta essere più appropriata. Negli ultimi anni, si è diffuso l'uso di strumenti di auto-valutazione, in quanto di facile accesso da parte delle imprese

e spesso gratuiti, sebbene il loro focus sia spesso sulla maturità digitale in azienda e non sulle competenze. Un esempio è costituito dallo strumento di auto-valutazione Selfie4.0, promosso dai PID, che ha ricevuto un feedback positivo da parte delle imprese partecipanti.

Allo stesso tempo, gli strumenti di auto-valutazione possono non essere adeguati a quelle imprese, soprattutto di piccola taglia, che non hanno le competenze o le risorse per comprendere pienamente i risultati della valutazione, e tradurli in azione progettuale. Si raccomanda dunque che l'ente intermedio abbia il compito di aiutare l'azienda nella lettura dei risultati dell'autovalutazione, o compia esso stesso una mappatura del fabbisogno dell'azienda. Un esempio in questo senso è lo strumento Zoom 4.0, promosso dagli stessi PID.

Differenti enti intermedi, nonché differenti operatori di mercato, hanno studiato modelli diversi per la mappatura del fabbisogno di competenze in azienda. L'Amministrazione si dovrà dunque confrontare con la scelta di quale strumento utilizzare a questo scopo, ed in particolare se:

- Scegliere un solo strumento di mappatura ammissibile per l'erogazione del servizio da parte di ciascun ente intermedio. In questo caso, un punto di partenza potrebbe essere il modello Selfie4.0, al quale apportare delle modifiche al fine di adattarlo agli obiettivi dello strumento in discussione. Quest'opzione avrebbe il vantaggio di garantire che la valutazione di tutte le aziende raggiunte fosse di eguale ampiezza e qualità.
- Lasciare ciascun ente intermedio utilizzare un proprio strumento, già esistente o ancora da svilupparsi. In tal modo si lascerebbe più flessibilità alle imprese che potrebbero usufruire di strumenti diversi a seconda dell'ente intermedio con cui decidono di interfacciarsi. In questo secondo caso, l'Amministrazione dovrà accertarsi che la mappatura dei fabbisogni risponda a dei criteri omogenei.

I membri del Gruppo di Lavoro hanno concordato che, data l'esistenza di molteplici strumenti per l'analisi dei fabbisogni, non risulta necessario crearne uno ex-novo, quanto piuttosto garantire che gli strumenti utilizzati dai differenti enti intermedi raccolgano tutte le informazioni necessarie e con un certo livello di omogeneità. La scelta di enti intermedi e dunque di strumenti sarebbe comunque vincolata a degli enti intermedi ben identificati.

Al fine di garantire che diversi strumenti di mappatura del fabbisogno giungano a risultati adeguati e congruenti tra loro, nonché in dialogo con eventuali altri strumenti di valutazione della maturità digitale, si raccomanda che lo strumento di analisi dei fabbisogni da realizzare nel quadro di questo strumento sia articolato nelle seguenti aree tematiche:

- I. Le caratteristiche dell'impresa (settore, numero addetti, anni di attività, fatturato, area geografica, tipologia del mercato di riferimento).
- II. Analisi delle principali funzioni aziendali (obiettivi, input e output, risorse, impatto dell'investimento tecnologico).
- III. Le tecnologie utilizzate (sistemi informativi; progettazione, ricerca e sviluppo; proprietà intellettuale; tecnologie digitali e abilitanti).
- IV. Le competenze degli addetti (soft, tecniche, digitali, legate ad una particolare professione/ impresa, misurati attraverso il livello di istruzione).
- V. La gestione delle risorse umane (organizzazione delle risorse umane, offerta formativa utilizzata e esistenza di formazione post-vendita/ erogata dai fornitori negli ultimi 12 mesi, figure che hanno partecipato alla formazione negli ultimi 12 mesi).
- VI. Obiettivi strategici di medio periodo.
- VII. Posizione dell'azienda in relazione alle altre imprese che fanno parte della stessa filiera o dello stesso settore. Questo ultimo punto permetterebbe di comprendere se l'impresa percorre una traiettoria diversa dal trend registrato in imprese simili.

- VIII. Per le aggregazioni di imprese già formalizzate, si consiglia di chiedere anche il ruolo dell'impresa all'interno dell'aggregazione, mentre per le imprese singole sondare la loro propensione alla collaborazione.

Disegnare un progetto formativo comune tra più imprese

Il servizio che i partecipanti del Gruppo di Lavoro hanno considerato fondamentale oltre alla mappatura del fabbisogno delle imprese è la lettura congiunta dei risultati della mappatura di diverse imprese, e il sostegno alla creazione di un piano di investimento in competenze in comune tra più imprese. Data una mappatura a livello di singole imprese, una mansione fondamentale degli enti intermedi è dunque favorire l'aggregazione tra imprese sulla base dell'identificazione di analogie fra i loro bisogni in competenze. Questo è particolarmente importante per le micro e piccole imprese che, in ragione delle loro più limitate risorse, sono più spesso escluse da processi di collaborazione interaziendale.

L'elaborazione di un piano formativo comune a tutte le imprese che fanno parte della collaborazione di imprese, tuttavia, dovrebbe seguire alcune linee guida di particolare importanza, sulle quali i membri del Gruppo di Lavoro hanno trovato accordo:

- L'entità che elabora il piano formativo (ente intermedio) può non essere la stessa entità che eroga i servizi di formazione vera e propria. È inoltre ammessa l'esternalizzazione dell'erogazione dei servizi di formazione ad entità di mercato (ad esempio: enti di formazione). Entrambi questi aspetti permettono all'ente intermedio di concentrarsi sull'attività meno frequente sul mercato, cioè la consulenza di progetto per le diverse imprese del *network*.
- Non risulta necessario vincolare il tipo di offerta formativa ammissibile nel quadro del progetto per il *network* di imprese, per quel che riguarda il contenuto, le figure professionali coinvolte, o le modalità di erogazione della formazione o acquisizione di nuovo personale. In particolare, non si vede il bisogno di privilegiare una formazione interna all'azienda piuttosto che il ricorso ad un ente di formazione. Queste scelte massimizzano la flessibilità dello strumento.
- È possibile richiedere che i servizi di formazione erogati a seguito della definizione di un progetto formativo comune debbano rispondere a dei livelli minimi di qualità. Una via percorribile è limitare l'offerta di formazione ad entità accreditate, ma maggiore riflessione in questa direzione è auspicabile. In alternativa, gli enti intermedi potrebbero occuparsi della selezione dei fornitori, in questo modo assumendosi almeno parzialmente la responsabilità dell'efficacia dei servizi di formazione offerti dal fornitore.
- Si ritiene importante coinvolgere l'imprenditore o il top manager dell'azienda. La sua partecipazione è chiave per garantire l'impegno formale dell'azienda nei confronti dei suoi partner.

Diffondere l'informazione e sensibilizzare le imprese agli strumenti pubblici di sostegno all'investimento in competenze

Un altro servizio identificato come prioritario riguarda le azioni di sensibilizzazione e informazione sull'esistenza di politiche pubbliche a sostegno dell'investimento in competenze nelle reti di imprese. Tali iniziative risultano particolarmente importanti per le piccole imprese che hanno spesso una minore conoscenza delle iniziative pubbliche esistenti, nonché minori risorse per fare domanda e beneficiare di agevolazioni pubbliche.

Se tuttavia esistono svariati strumenti informativi, l'imprenditore di rado ha il tempo o l'accortezza per accedervi e studiarli. Inoltre, la centralizzazione delle informazioni nella forma di pagine web, per quanto sia potenzialmente uno strumento valido per la diffusione di informazioni sulla strumentazione pubblica a disposizione delle aziende, non è stata sempre fruttuosa in passato. Diventa dunque essenziale sviluppare attività di sensibilizzazione, nelle quali la strumentazione pubblica è spiegata e discussa direttamente con l'imprenditore.

Secondo l'opinione della maggior parte dei membri del Gruppo di Lavoro, le iniziative locali e che permettono di incontrare imprenditori o management in prima persona sono il mezzo più efficace per allargare il bacino di utenza delle misure di sostegno pubblico. L'imprenditore infatti cerca di solito informazioni sintetiche e la possibilità di valutare celermente se uno strumento di sostegno pubblico è adeguato alle esigenze della propria azienda. In molti casi, semplicemente, l'imprenditore si informa attraverso canali di distribuzione locali e basati su rapporti di fiducia con chi offre l'informazione.

Non è tuttavia facile per l'Amministrazione, dotata di strumenti di portata nazionale, intervenire a livello locale. Per questo motivo, sembra opportuno inserire nello scopo di azione dello strumento oggetto di questo rapporto un servizio di diffusione dell'informazione e sensibilizzazione da parte degli enti intermedi. In alcuni casi, l'Amministrazione può anche organizzare eventi di formazione per i dipendenti di enti intermedi, nelle quali si dia conoscenza degli strumenti esistenti e della loro adeguatezza in diversi contesti. Un esempio in questa direzione è la formazione MiSE-Unioncamere per manager di Digital Innovation Hubs. In alternativa, l'Amministrazione può fare leva sugli enti intermedi e la loro capillarità sul territorio per organizzare altre attività di interazione diretta con le aziende, come ad esempio i road tour.

Infine, il reperimento di informazioni attraverso canali fiduciari sottolinea l'importanza dei professionisti a contatto diretto con l'azienda (commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati, ecc.). Queste figure professionali di fiducia, tuttavia, non hanno necessariamente una conoscenza ampia degli strumenti di sostegno pubblico all'investimento in competenze, che di rado sono misure di natura fiscale. L'Amministrazione interessata a rafforzare l'investimento in competenze delle imprese attraverso un maggiore utilizzo di agevolazioni pubbliche può dunque intervenire con attività di informazione e sensibilizzazione di commercialisti e altre figure professionali.

Favorire l'ampliamento dell'aggregazione e la ricerca di personale qualificato

L'espansione della rete attraverso l'inserimento di nuovi partner può incrementare le opportunità di accesso a competenze 4.0 (soprattutto per le imprese più piccole), aumentando così il capitale umano dell'impresa. Lo stesso obiettivo può essere raggiunto individuando nuove figure professionali qualificate e inserendole all'interno delle collaborazioni di imprese.

Anche nel caso della ricerca di partner per ampliare la collaborazione di imprese, è auspicabile favorire le occasioni di scambio fra le imprese al livello locale o all'interno di cluster o filiera. Questo suggerisce l'importanza di incontri tra imprenditori sul territorio, attività di apprendimento tra pari (*peer learning*) o tutoraggio (*mentoring*). Associazioni di categoria e Camere di Commercio già organizzano alcune di queste attività, benché con calendario o modalità non sempre ben definiti, e differenze territoriali nella qualità del servizio. Il Gruppo di lavoro non ha espresso indicazioni su elementi di design di questi strumenti che ne massimizzino l'impatto, se non (i) il fatto che debbano avere idealmente una dimensione territoriale; e (ii) la necessità che queste attività non si limitino alla diffusione dell'informazione, ma si traducano, per quanto possibile, in una messa in comune degli interessi delle imprese.

Le piattaforme di matching (o incontro della domanda e dell'offerta) risultano essere strumenti utili già implementati nell'ambito di diverse iniziative italiane ed europee al fine di aiutare la ricerca di aziende partner per una collaborazione. Esempi di piattaforma gestiti dall'Amministrazione o da un ente intermedio sono "Italy Frontiers" per le start-ups, la piattaforma blockchain "Registry" concepita da Confindustria, e l'Atlante i4.0 ideato da MiSE e Unioncamere. Tuttavia, per nessuna di queste iniziative è disponibile ad oggi una valutazione di impatto, quindi non risulta possibile definire quali caratteristiche siano determinanti per l'efficacia di una piattaforma. Sicuramente, tuttavia, il successo di una piattaforma richiede sforzi (i) per l'aggiornamento continuo dell'informazione contenuta nelle piattaforme, e (ii) per la promozione dell'esistenza della piattaforma presso gli imprenditori e dirigenti d'azienda.

In relazione alle figure professionali da inserire in azienda, il Gruppo di Lavoro ha suggerito che condividere apprendisti tra imprese dello stesso *network* non sia completamente coerente con l'obiettivo di introdurre competenze avanzate in azienda. Una preferenza è stata invece espressa per l'inserimento di un manager temporaneo nelle imprese, o di una collaborazione tra impresa e mondo della ricerca, grazie alla quale l'impresa possa usufruire della conoscenza prodotta in un centro di ricerca o università, senza dover assumere una nuova figura professionale in modo permanente. Quest'ultima modalità avrebbe il vantaggio di integrare della conoscenza avanzata nell'impresa o aggregazione di imprese, ma solo temporaneamente, per il periodo di interesse per l'impresa. In questi casi, l'ente intermedio può avere un ruolo come broker della relazione, e nell'identificazione delle figure da inserire temporaneamente in azienda.

L'azione del Ministero e il suo ruolo di coordinamento

Nel corso delle attività di progetto il tema della modalità di erogazione dei servizi, la cui scelta è in capo all'Amministrazione, è stato sollevato in vari ambiti. Ad oggi, ciascun ente intermedio eroga i servizi sopra menzionati secondo modalità discrezionali che rispondono non solo alle necessità del contesto produttivo locale ma anche alle proprie esigenze organizzative. Ne consegue dispersione ed eterogeneità sul territorio, accompagnata dalla debolezza di analisi di monitoraggio e di valutazione, della quale il Gruppo di Lavoro ha dato riscontro a più riprese.

Da questo nasce un'istanza forte di indirizzo e coordinamento che garantisca un livello minimo di qualità del servizio erogato, il quale si applichi in modo uniforme sul territorio nazionale e tra i diversi enti erogatori.

Si propone che queste funzioni di indirizzo e coordinamento rimangano in capo al Ministero e le sue strutture tecniche di supporto. Tali funzioni si dovrebbero concretizzare in un *piano di attività di lavoro* (qui di seguito: Piano di Lavoro) del Ministero centrato sugli ambiti di azione qui sotto indicati, da svilupparsi nell'arco di intervento della Programmazione 2021-2027 per i Fondi Strutturali Europei. Come articolato qui di seguito, queste attività dovrebbero includere anche una fase di ascolto e partecipazione dei principali stakeholders coinvolti nell'erogazione dei servizi sopra menzionati, o eventuali ulteriori servizi da fornire.

Il Piano di Lavoro si svilupperebbe in relazione alle azioni di seguito indicate.

a) L'individuazione dei servizi a cui dare priorità

Lo strumento elaborato vuole contribuire al rafforzamento dell'investimento in competenze nelle collaborazioni di imprese attraverso il potenziamento di certi servizi, erogati dagli enti intermedi alle MPMI interessate. Come discusso nelle sezioni precedenti, i servizi identificati includono:

1. la mappatura del fabbisogno;

- II. la lettura congiunta del fabbisogno e l'elaborazione di un piano formativo comune per le imprese in *network*;
- III. la diffusione dell'informazione sulle politiche pubbliche esistenti, con particolare attenzione riservata ai primi due servizi. Questi servizi devono infatti rispettare degli standard minimi richiesti dall'Amministrazione;
- IV. l'ampliamento della collaborazione e la ricerca di nuove figure professionali.

In relazione a tali servizi, si riscontra la necessità di un indirizzo e di una regia unitaria, così come il rispetto degli standard minimi di servizio da parte degli enti intermedi.

È stata, inoltre, evidenziata l'opportunità che le azioni di indirizzo includano il supporto a tutte le iniziative di competenza del Ministero che abbiano come oggetto l'investimento in competenze per la transizione industriale, e non solo dell'investimento in competenze nelle collaborazioni di più imprese.

b) La definizione di standard minimi

Tra gli elementi necessari individuati nell'ambito del progetto, l'attività di indirizzo sulla qualità minima dei servizi da erogare ha ricevuto particolare attenzione. Questa attività si concretizzerebbe come:

- L'elaborazione di linee guida e criteri minimi per l'erogazione di servizi da parte degli enti intermedi alle imprese. Alcuni elementi sostanziali sono presentati in questo stesso documento, nelle sezioni precedenti.
- La riflessione congiunta di esperienze di rilievo e *best practice*, ostacoli o criticità nell'offerta dei servizi. In alcune istanze, questo può comprendere anche la condivisione di rapporti e analisi.
- La ridefinizione delle priorità tra i servizi o l'identificazione di nuovi servizi di rilievo.

c) La valutazione delle attività degli enti intermedi

Questa componente del Piano di Lavoro mira ad assicurarsi che le linee guida individuate dalle attività al punto (b) siano implementate dagli enti intermedi.

In primo luogo, si suggerisce che agli enti erogatori venga richiesta la redazione di un rapporto annuale di monitoraggio delle proprie azioni. Tale rapporto permetterebbe di osservare e valutare l'operato dei vari attori dell'ecosistema, assicurarne il coordinamento, e identificare eventuali sovrapposizioni o lacune. Un'altra ipotesi sarebbe la creazione di un nucleo ad hoc formato da MISE, Invitalia e altre istituzioni che svolga esclusivamente questa funzione di sorveglianza del rispetto delle linee guida di servizio da parte degli enti erogatori.

In secondo luogo, l'Amministrazione dovrebbe considerare le modalità in cui si possa ottenere un effettivo adeguamento dell'operato degli enti intermedi nei servizi specificati alle linee guida proposte. La conformità con le linee guida, per esempio, potrebbe essere incentivata attraverso l'attribuzione di risorse dall'Amministrazione agli enti intermedi ad esito dell'attività di monitoraggio o valutazione presentate al paragrafo precedente.

Indipendentemente dalla proposta scelta, è auspicabile considerare se le eventuali risorse debbano essere attribuite all'ente intermedio nella sua totalità piuttosto che a singole antenne territoriali che abbiano effettivamente presentato domanda e dimostrato un reale adattamento dei servizi alle linee guida discusse dall'organismo di coordinamento.

d) Le attività di ascolto degli stakeholders

Come menzionato, le attività svolte nel corso del progetto hanno fatto emergere l'importanza e la necessità di un coordinamento tra i diversi stakeholders della misura: da un lato alcune istituzioni (ad es. Ministeri con mandato su aspetti chiave legati allo sviluppo delle competenze o loro enti strumentali, o Conferenza delle Regioni in quanto referente nazionale della strategia di specializzazione intelligente), dall'altro alcuni enti intermedi fornitori di servizi per lo sviluppo di competenze delle MPMI (ad es. Camere di Commercio, Competence Centres, Digital Innovation Hubs, Associazioni di Categoria e Sindacati). Il Piano di Lavoro dell'Amministrazione dovrebbe dunque comprendere attività regolari di incontro e scambio inter-istituzionale tra l'Amministrazione e i differenti stakeholders della misura, ed in particolare gli enti erogatori di servizi.

3

Contribuire ai costi delle imprese per favorire l'investimento in competenze

La promozione della cultura dell'apprendimento sul posto di lavoro può contribuire a migliorare la capacità di innovazione delle imprese e a ridurre il turnover del personale. Sebbene non esista una definizione condivisa di cultura dell'apprendimento, si possono identificare alcune sue caratteristiche generali, ovvero:

- I. la promozione di attività di apprendimento tra il personale;
- II. la disponibilità ad apprendere a diversi livelli della gerarchia;
- III. la possibilità di influenzare i cambiamenti all'interno delle aziende grazie alle nuove competenze acquisite.

In questo contesto, gli imprenditori e i dirigenti d'azienda hanno un ruolo chiave nel progettare e attuare il cambiamento grazie ad una migliore comprensione dei bisogni dell'azienda e del ruolo dei lavoratori in essa. Tuttavia, nelle imprese di taglia micro o piccola le competenze manageriali sono spesso limitate, in confronto alle grandi imprese. Investire nelle competenze "hard" e "soft" dei manager e degli imprenditori, e nella loro capacità di intendere il capitale umano come un investimento produttivo, risulta dunque fondamentale per la crescita e la sopravvivenza delle MPMI.

Tra le attività particolarmente utili per lo sviluppo di competenze in aziende dove la cultura dell'apprendimento continuo è ancora limitata spiccano il coaching, mentoring, e le attività di consulenza diretta. I consulenti possono assistere i manager e gli imprenditori nell'elaborazione di un progetto, dove questo può essere un progetto di formazione, innovazione o adozione di tecnologia. Esempi di buone pratiche di sostegno, tuttavia, suggeriscono che il consulente dovrebbe seguire il progetto per almeno una parte della sua durata, poiché un'assistenza iniziale sul disegno del progetto non esclude che lungo la vita del progetto possano emergere serie difficoltà di implementazione. Al fine di garantire gli effetti a lungo termine di un'attività di consulenza, è necessario inoltre che la figura che ha integrato l'impresa in maniera temporanea sia in grado di trasmettere le sue conoscenze agli addetti o alla dirigenza dell'impresa, così che questi possano continuare il percorso intrapreso e portare a termine il progetto innovativo.

Il nuovo Voucher consulenza formazione

Uno strumento di politica pubblica efficace e facilmente fruibile anche per le imprese più piccole è rappresentato dai voucher, o una forma di assegnazione di risorse a rimborso delle spese incorse dalle imprese per la formazione o i servizi di consulenza. Questo tipo di strumenti richiede generalmente limitati costi amministrativi, e può essere progettato per adattarsi a vari tipi di spese

e servizi. Nell'elaborazione delle diverse componenti del voucher, si è pertanto cercato di progettare uno strumento efficace ma snello, che eviti procedure laboriose per le imprese come per l'Amministrazione. In virtù di questa flessibilità e dei costi di gestione limitati, il voucher è particolarmente adatto all'agevolazione di imprese di taglia piccola o piccolissima.

Esempi nazionali e internazionali di voucher per la formazione testimoniano che per far fronte alla grande eterogeneità della micro, piccole e media imprese con un solo strumento, e per massimizzare i rendimenti delle risorse pubbliche investite, la formazione dovrebbe essere flessibile nei contenuti (ad esempio, adattata alle esigenze dell'azienda e che copra sia le competenze tecniche che quelle trasversali), nell'erogazione (ad esempio, formazione modulare, formazione a distanza, formazione fuori dall'orario di lavoro) e nei destinatari (ad esempio, coinvolgendo figure professionali di diverso livello gerarchico).

Consulenti, coach e mentori possono sostenere l'impresa nell'adozione di nuove tecnologie e, soprattutto, nella modernizzazione dell'organizzazione della produzione per accoglierle. Gli approcci di successo mirano a creare soluzioni altamente personalizzate per le esigenze dell'azienda, un obiettivo raggiungibile più facilmente attraverso una forma particolare di incentivo, quella dei voucher.

Le spese ammissibili: agevolare anche chi non ha un progetto predefinito

Come menzionato, una formazione volta ad accompagnare una transizione tecnologica o industriale, nonché l'introduzione di un consulente esterno all'interno delle PMI, contribuiscono a sviluppare una visione strategica e a lungo termine dei bisogni dell'impresa in termini di tecnologia, pianificazione aziendale, organizzazione o investimento in risorse umane. Il Voucher consulenza formazione è dunque concepito per coprire spese per attività di formazione (collegata ad un investimento già esistente o propedeutica ad un investimento in innovazione) e per servizi di consulenza propedeutici alla formazione per l'innovazione.

Per quanto riguarda i servizi di consulenza, si suggerisce che il campo di azione resti ampio e includa sia attività di sostegno a diverse figure aziendali che l'analisi dei fabbisogni dell'impresa. Quest'ultima rappresenterebbe un servizio di consulenza per le imprese che ritengono necessario svolgere uno studio più approfondito dei propri bisogni in competenze, coadiuvati dal fornitore di servizi. Tuttavia, questa azione si traduce nel rilascio del voucher per coprire un servizio approfondito di analisi del fabbisogno dell'impresa, con il rischio che l'analisi non si traduca in azione concreta di investimento in capitale umano da parte dell'impresa. È evidente che un voucher orientato a questo servizio debba avere un ammontare massimo più limitato di un voucher a sostegno di servizi più qualificati.

Per quanto riguarda la formazione, si ritiene opportuno rivolgere le attività a manager o imprenditori, a figure che hanno un ruolo di responsabilità e che contribuiscono allo sviluppo e all'attuazione degli obiettivi dell'impresa e ad altri dipendenti che sono coinvolti direttamente in progetti di trasformazione intelligente, innovazione e riorganizzazione aziendale. Tuttavia, i membri del Gruppo di Lavoro hanno ritenuto necessario non attenersi in modo rigido al profilo professionale (imprenditore, dirigente o quadro) delle persone che ricevono la formazione, bensì al ruolo da essi rivestito all'interno dell'impresa. In particolare, per le imprese più piccole, queste figure dovranno essere identificate in relazione al progetto formativo o innovativo. Tale decisione deriva dal fatto che, specialmente nelle micro imprese, la gestione di alcune funzioni è in capo a figure non inquadrati come dirigenti.

Per rispondere in modo efficace alle sfide emerse dall'effetto congiunto della diffusione delle tecnologie 4.0 e della pandemia, il Gruppo di Lavoro ha deciso che i servizi di formazione coperti dal voucher potranno includere competenze tecniche, manageriali e "soft". Queste ultime, infatti,

benché trasversali per natura, giocano un ruolo fondamentale nello sviluppo e implementazione di progetti di innovazione tecnologica od organizzativa, nonché nel rafforzamento delle capacità manageriali e imprenditoriali di dirigenti e proprietari d'impresa. Anche questo aspetto sembra dunque coerente con l'Obiettivo Strategico 1.4 del FESR, già presentato nell'introduzione di questo rapporto.

Lasciare una definizione ampia del tipo di innovazione

Al fine di ampliare il bacino di utenza del voucher e di favorire l'accesso al beneficio ad imprese con caratteristiche diverse, il concetto di innovazione che contestualizza l'investimento in formazione è stato volutamente lasciato ampio. Risulterebbe inoltre difficile identificare l'interezza della casistica possibile, con il rischio di escludere molte forme di innovazione organizzativa e di processo che non sono collegate strettamente ad un investimento in tecnologie I4.0. Non risulta dunque necessario riprodurre nel bando una lista esaustiva di tipi di innovazione organizzativa o di tecnologia ritenuti ammissibili, né di richiedere prova dell'effettivo inizio del progetto di innovazione, pena escludere quelle imprese con una minore capacità progettuale. Tuttavia si identificano le seguenti linee generali sulle forme di innovazione che si ritengono più interessanti ai fini della valutazione del progetto di formazione e consulenza:

- L'ampliamento della gamma dei prodotti e/o servizi o la loro significativa ridefinizione tecnologica e funzionale in senso innovativo;
- L'introduzione di contenuti e processi digitali e di innovazione di servizio in grado di modificare il rapporto con clienti e stakeholder;
- La ri-caratterizzazione dei prodotti e dei servizi verso le esigenze di sostenibilità ambientale;
- L'ammodernamento degli assetti organizzativi e gestionali dell'impresa.

Diverse entità di agevolazione

È buona pratica prevedere che l'impresa compartecipi almeno in parte alle spese agevolate dalla concessione del voucher (OECD, 2021^[5]). L'ammontare massimo del voucher concesso o il tasso di co-partecipazione ai costi sostenuti, tuttavia, sono aspetti su cui l'Amministrazione può fare leva per indirizzare le scelte delle imprese (o selezionare la platea dei beneficiari) verso determinati obiettivi chiave di politica pubblica. Come già menzionato, nel presente contesto risulta importante incentivare in modo particolare l'adesione di imprese piccole e piccolissime che hanno potenziale innovativo ma che non hanno necessariamente le capacità organizzative o le risorse per concepire un progetto o cercare strumenti di sostegno pubblico. In considerazione di questo obiettivo, l'importo dell'agevolazione alle imprese potrebbe essere differenziato sulla base di due aspetti fondamentali:

1. La dimensione d'impresa. Se l'agevolazione è diretta a micro, piccole e medie imprese, è auspicabile una sua modulazione a seconda della taglia d'impresa, e/o della partecipazione delle imprese a delle collaborazioni o reti di imprese. Il design dell'agevolazione dovrebbe premiare piccole e piccolissime imprese.
2. Il tipo di spesa ammissibile considerata. L'Amministrazione può infatti decidere se spese di consulenza e di formazione debbano essere agevolate per lo stesso ammontare massimo (date per esempio delle considerazioni di costo medio di fornitura di ciascun servizio), o per la stessa percentuale dei costi sostenuti. Si potrebbe ipotizzare che le imprese che decidano di ricevere congiuntamente servizi di formazione e di consulenza,

cioè un intervento più complesso ed ambizioso, potrebbero beneficiare di un'agevolazione più elevata.

3. La scelta tra progettazione e interventi più complessi. Come già menzionato, alcune imprese non sono in grado di svolgere un approfondimento dell'analisi del fabbisogno di competenze in azienda e di tradurlo in cambiamenti organizzativi o nuova formazione. A tale proposito, si potrebbe ipotizzare di offrire un supporto anche nella fase di lettura dell'analisi dei fabbisogni e nell'elaborazione di un piano formativo, nel caso in cui queste imprese non avessero le risorse per farlo in modo autonomo. Questa scelta porterebbe dunque alla configurazione di due tipi di voucher: i) un primo tipo, di importo maggiore, andrebbe a coprire spese per imprese che presentano un progetto di formazione o consulenza organizzativa già ben definito; ii) un secondo tipo, invece, di importo inferiore, verrebbe dedicato alla copertura di spese di aiuto alla lettura della mappatura del fabbisogno di competenze, e relativa stesura di un progetto di formazione o consulenza organizzativa. Le imprese che accedono a questo voucher di taglia inferiore potrebbero avere la possibilità di presentare domanda per un altro voucher a supporto dell'implementazione del progetto. Per evitare che le imprese facciano domanda esclusivamente per questo secondo tipo di voucher, risulta necessario imporre che la somma dei due voucher (progettazione e implementazione) non ecceda l'ammontare massimale di chi utilizza il primo tipo di voucher.

Identificare le giuste competenze e i bisogni delle imprese

Le ragioni dell'importanza della mappatura del fabbisogno di competenze nelle MPMI sono state discusse nel capitolo precedente. Nel quadro del Voucher consulenza formazione, la mappatura è considerata un'attività essenziale, propedeutica alla possibilità di fornire dei servizi adeguati di formazione o consulenza alla formazione. Si raccomanda dunque che la valutazione dei fabbisogni di competenze dell'impresa sia resa obbligatoria per poter presentare domande di agevolazione finanziabili. Questa si dovrà svolgere prima della presentazione della domanda, con l'obiettivo di assicurare un migliore match tra bisogni in competenze e servizi forniti, garantendo di conseguenza un utilizzo più efficace del voucher. I risultati di tale analisi dovranno essere richiesti anche alle imprese che richiedono il voucher per servizi di consulenza non strettamente legati ad un'attività di formazione, o che hanno già compiuto una mappatura autonomamente. A queste ultime sarà però richiesto che l'analisi sia stata svolta nei 6 o 12 mesi precedenti, e che questa contenga tutti i parametri considerati chiave per la mappatura.

Come menzionato precedentemente, al fine di ampliare il numero dei beneficiari e coinvolgere le imprese più piccole, è possibile ipotizzare di utilizzare un voucher di importo minore per coprire le spese di aiuto a lettura dell'analisi dei fabbisogni di competenze e relativa progettazione, nelle imprese che non dispongono degli strumenti per finanziare questo tipo di attività.

L'analisi dei fabbisogni dovrà prevedere sia una fase di check-up delle competenze già esistenti in azienda, che una lettura prospettica dei bisogni di competenze futuri, in particolare in vista dell'investimento in tecnologia 4.0 collegato al voucher.

Il fornitore di servizi avrà il compito di aiutare l'azienda nella lettura dei risultati dell'autovalutazione, e utilizzarli per disegnare il progetto di reskilling o consulenza di cui il voucher andrà a coprire parte dei costi.

Le caratteristiche dello strumento di analisi dei fabbisogni

Il contenuto dello strumento dovrebbe includere le aree identificate nel capitolo precedente, con priorità a 4 aree tematiche di principale interesse: i) le caratteristiche dell'impresa; ii) le competenze degli addetti; iii) le tecnologie utilizzate o la maturità digitale; iv) la gestione delle risorse umane. L'output dell'analisi dovrebbe essere l'identificazione dei bisogni in competenze da parte delle imprese.

Per quanto riguarda la scelta dello strumento da utilizzare per la valutazione dei fabbisogni di competenze in azienda, le opzioni a disposizione dell'Amministrazione sono leggermente più ampie che nel caso delle collaborazioni di imprese (cfr. capitolo precedente), e includono:

- I. Scegliere un solo strumento di auto-valutazione ammissibile per la concessione del voucher. È stato suggerito di prendere come modello di partenza Selfie4.0 al quale potrebbero essere apportate delle modifiche al fine di adattarlo agli obiettivi del voucher, a seguito di un accordo Unioncamere/MiSE. Questa opzione avrebbe il vantaggio di garantire che tutte le aziende si sottopongano ad un'autovalutazione di eguale ampiezza e qualità, e faciliterebbe il compito del gestore nel valutare se i risultati dell'analisi dei fabbisogni siano adeguatamente riflessi nella presentazione del progetto per il quale si richiede il voucher. Se questa opzione fosse considerata come la più pertinente, tuttavia, si potrebbe ipotizzare di limitare il numero dei progetti in capo a ciascun fornitore, per evitare che una grande percentuale delle aziende scelgano i PID come fornitore dopo aver utilizzato il kit di autovalutazione fornito da queste stesse istituzioni.
- II. Identificare di una serie di strumenti tra quelli esistenti, che siano considerati come ammissibili nel quadro del voucher. In tal modo si lascerebbe più flessibilità alle imprese nella scelta dello strumento.
- III. Lasciare all'impresa la possibilità di scegliere autonomamente uno strumento o una società che svolgano l'analisi dei fabbisogni. In questo caso, il gestore dovrà controllare che la valutazione dei fabbisogni di competenze è stata portata a termine e che risponda a dei criteri omogenei. Questo può configurarsi come un controllo semi-automatico, basato su un formulario preformattato contenente alcuni quesiti sull'autovalutazione, che le imprese dovranno compilare al momento della domanda di accesso al voucher. Un'opzione più onerosa per il gestore come per l'azienda, ma che al contempo garantirebbe una maggiore rilevanza dell'analisi del fabbisogno nel quadro del voucher, è che i risultati dell'analisi siano inclusi all'interno dei KPI proposti ad inizio progetto dall'azienda.

Al fine di massimizzare l'efficacia e l'utilità dello strumento di analisi dei fabbisogni delle imprese, si ritiene che la sua elaborazione debba poter contare sul coinvolgimento di più stakeholders. La scelta della forma di collaborazione e di coordinamento inter-istituzionale saranno decise dall'Amministrazione una volta selezionato lo strumento di auto-valutazione più adatto nell'ambito del voucher. Tuttavia, si può ipotizzare che, nel caso in cui si decidesse di scegliere uno o più strumenti esistenti a cui apportare delle modifiche, le istituzioni all'origine di tali strumenti potrebbero essere coinvolte nella promozione e adozione degli stessi da parte delle imprese. A partire da questo spunto, il MiSE potrà riflettere su quali altri Ministeri, enti e istituzioni (PID, altre emanazioni delle Camere di Commercio, associazioni di categoria) dovrebbero essere coinvolti, e su come garantire un effettivo coordinamento tra loro.

Definire dei percorsi differenziati per la selezione dei fornitori

Nel presente contesto si vuole evitare che le domande di agevolazione vengano presentate solamente da imprese con elevate capacità progettuali o con sufficienti risorse per realizzare un investimento innovativo finanziabile attraverso il voucher. Questo obiettivo motiva un'attenta riflessione sulle modalità di interazione tra imprese che ricevono il servizio concesso e i fornitori di servizi stessi.

La selezione degli erogatori di servizi ritenuti ammissibili per la concessione del voucher, e le modalità con cui definire la qualità dei loro servizi rappresentano dunque due aspetti chiave per assicurare la qualità dei progetti finanziati. Se ne deduce la necessità di un'attenta discussione dei parametri di selezione 'in entrata' dei fornitori di servizi che possano partecipare alle attività sostenute dal voucher. I soggetti ammissibili dovrebbero venire poi iscritti in un elenco dei fornitori abilitati, di libero accesso al pubblico delle imprese che cercano una fornitura di servizio. Tale elenco costituirà la base per lo sviluppo e l'attuazione del bando.

Si raccomanda che l'elenco dei fornitori includa entità già esistenti e che abbiano previa esperienza nella consulenza di MPMI. Questo implica il coinvolgimento sia di entità istituzionali o semi-istituzionali che di entità private che operano sul mercato della formazione o della consulenza.

Vista la diversa natura di questi enti, sono state identificate delle procedure differenziate per la loro selezione. In primo luogo, per quanto riguarda le entità istituzionali o semi-istituzionali, i membri del Gruppo hanno stabilito che i Competence Centres, gli European Digital Innovation Hubs, gli incubatori certificati e i centri di trasferimento tecnologico industria 4.0 potranno beneficiare di un accreditamento automatico. Altre entità della stessa natura possono essere considerate in questo gruppo ed entrare automaticamente nell'elenco, ma questo necessita di un criterio discriminante. Il Gruppo di Lavoro ha suggerito che questo criterio sia l'esistenza di un finanziamento pubblico, e dunque un precedente vaglio da parte dell'Amministrazione.

Per quanto riguarda invece le università, i PID e gli ITS, un'ipotesi avanzata dal Gruppo di Lavoro è che il beneficio sia erogato solo se l'attività di consulenza o formazione viene svolta in collaborazione con uno degli enti istituzionali o semi-istituzionali sopra menzionati.

La selezione delle entità di mercato, si basa invece su due criteri fondamentali: una certa forma di accreditamento e dei requisiti di esperienza operativa nelle aree di rilevanza del voucher. Si ritiene che le condizioni di accreditamento rilevanti siano: l'iscrizione ad un albo, l'accREDITAMENTO regionale, un attestato ai sensi della Legge 4/2013 per coaches o professionisti della formazione, o un certificato di qualità ISO o UNI.

Invece le opzioni alternative per criteri minimi di esperienza sarebbero:

1. Avere un'esperienza di almeno 3 anni in progetti simili a quelli finanziabili attraverso il voucher e:
 - a) Operare da almeno 5 anni o
 - b) Presentare almeno 3 progetti coerenti con le attività del voucher, eseguiti negli ultimi 3 anni;
2. Avere conseguito un certo fatturato minimo nella mansione specifica.

Il Gruppo di Lavoro concorda sul fatto che l'accREDITAMENTO non rappresenta una condizione sufficiente per la selezione delle entità di mercato. È stato dunque stabilito che tali entità debbano anche soddisfare un criterio di esperienza (1a, 1b o 2). Per le entità che non hanno nessun

accreditamento, sarà comunque possibile essere selezionate, a patto che soddisfino almeno due criteri minimi, ovvero 1a e 2, oppure 1b e 2.

Benché il Gruppo di Lavoro non sia giunto ad una definizione dettagliata di questi parametri di esperienza, è stato deciso che le competenze tecniche su tecnologie “industria 4.0” non debbano far parte dei criteri di selezione in entrata, tenuto conto della velocità del cambiamento tecnologico e dell’obsolescenza delle competenze. È stato tuttavia suggerito che qualora la considerazione dei criteri di esperienza richieda un modello di scheda o formulario preformattato che i fornitori debbano usare per riportare la propria esperienza rilevante. Questa scheda dovrebbe includere la richiesta di una descrizione degli obiettivi, dei risultati e del tipo di fornitore partecipante.

È importante sottolineare che qualsiasi criterio di selezione non automatico, ed in particolare la valutazione dell’esperienza pregressa del fornitore, richiede risorse, tempo e competenze da parte dell’istituzione che svolge questa fase istruttoria. L’impegno richiesto nella valutazione dei fornitori rischia di essere eccessivo se il voucher non è implementato su molteplici annualità. La definizione, dunque, della durata del bando, le sue risorse e l’istituzione incaricata della fase istruttoria avrà dunque un impatto sulla possibilità di inserire parametri di esperienza tra i requisiti di selezione dei fornitori nell’elenco dei soggetti abilitati.

Realizzare una doppia valutazione per le istanze da finanziare

Oltre alla selezione rigorosa dei fornitori, la qualità dei servizi coperti dal voucher sarà garantita attraverso una valutazione ex-ante e ex-post delle istanze (o progetti) finanziabili. L’esistenza di una fase istruttoria (valutazione o selezione ex-ante) non solo contribuisce ad assicurare una migliore qualità del progetto finanziato, ma evita anche una presa eccessiva di rischi nel caso in cui ci si limitasse ad una valutazione del progetto solo al suo termine (valutazione ex-post). Questa valutazione “in due tappe” permette inoltre di applicare un minimo controllo sulla composizione per taglia e regione delle imprese beneficiarie, e di soddisfare certi requisiti della Programmazione Europea.

Il Gruppo di Lavoro ha tuttavia anche considerato che, vista la taglia relativamente limitata del voucher corrisposto a ciascuna impresa, non è consigliato investire ingenti risorse, e quindi imporre parametri molto stringenti, simultaneamente su entrambe le valutazioni. Il gestore è dunque invitato a decidere se sia preferibile investire risorse nell’innalzare la qualità attraverso una fase istruttoria articolata o una valutazione ex-post, e a vedere le due come potenzialmente alternative. In quanto segue si considera la valutazione ex-ante come necessaria e più rilevante della valutazione ex-post, poiché l’erogazione di risorse solo a seguito della valutazione ex-post comporterebbe un’assunzione di rischi notevole da parte dell’impresa che non avrebbe coscienza fino all’ultimo se il proprio progetto è finanziabile.

È necessario infine che, per evitare conflitti di interesse, l’entità che valuta le istanze ammissibili non possa anche essere un fornitore di servizi.

La valutazione ex-ante o fase istruttoria

Al fine di ampliare il bacino di utenza dei beneficiari e di coinvolgere anche le imprese di più piccola taglia e con una minore esperienza nell’accesso a fondi pubblici, si preferisce una procedura a sportello (piuttosto che un click-day), per dare la possibilità alle imprese di far domanda durante un arco di tempo prestabilito e non breve, possibilmente dividendo le risorse pubbliche a disposizione dello strumento in più finestre temporali successive.

Per minimizzare il costo e tempo della fase istruttoria, risulta necessario identificare alcuni criteri semi-automatici di selezione dei progetti finanziabili. Sulla base degli esempi menzionati durante gli incontri del Gruppo di Lavoro, per le imprese che hanno già svolto o prevedono di svolgere un progetto di investimento in tecnologia 4.0 o innovazione si possono considerare i seguenti aspetti:

- Un riferimento a tale progetto, passato o futuro;
- Un'indicazione della proporzione dei dipendenti d'azienda che verranno coinvolte nell'attività di formazione o riorganizzazione. Si fa notare comunque che usare solamente questo parametro non è considerato adeguato, poiché progetti di eguale impatto sull'attività aziendale possono coinvolgere una proporzione anche molto diversa di lavoratori, a seconda della taglia dell'impresa;
- Una stima del costo atteso per persona dell'attività di formazione o riorganizzazione.

La fase istruttoria dovrebbe essere poi completata considerando uno o due criteri discriminanti, come ad esempio le sinergie dell'investimento in tecnologia 4.0 in relazione alle attività sostenute dal voucher, o la definizione di *key performance indicators* (KPI) sui quali l'azienda stessa si attende di vedere risultati grazie all'attività sostenuta dal voucher. Sarà compito del gestore valutare con maggiore attenzione i KPI, la loro coerenza con gli obiettivi dello strumento, nonché la loro "ambizione". Si può ipotizzare inoltre che la fase istruttoria sia più rapida per alcuni fornitori di servizi accreditati come i Competence Centre, DIH o PID.

Il Gruppo esclude che la valutazione ex-ante del progetto debba premiare progetti che vengono da categorie di imprese considerate particolarmente rilevanti in relazione agli obiettivi del progetto, come ad esempio le start-up. È infatti ritenuto più opportuno che tali eventuali preferenze dell'Amministrazione siano espresse chiaramente nel bando e diventino una condizione discriminante per l'accesso al voucher, evitando così alle altre imprese di incorrere nelle spese di elaborazione di un progetto che avrebbe bassa probabilità di successo.

È importante sottolineare che qualsiasi descrizione di progetto o KPI dovrà avere una lunghezza massima prefissata, e basarsi su un modello preformattato, elaborato e messo a disposizione dal gestore. Per i voucher di taglia inferiore, l'Amministrazione potrà prevedere un modello di domanda semplificata, anch'essa sulla base di un modello preformattato.

Ulteriori aspetti della fase istruttoria che devono essere definiti dall'Amministrazione sono: (i) l'identificazione del soggetto / autorità che si prenda carico della fase istruttoria; (ii) la definizione di alcuni KPI essenziali sui quali la valutazione ex-ante si debba basare; (iii) l'identificazione delle risorse per finanziare il voucher.

La valutazione ex-post

A chiusura del progetto ammissibile, il gestore dovrà innanzitutto acquisire la documentazione che dimostra gli adempimenti del fornitore e dell'impresa. Concretamente questo consisterebbe nel valutare se il servizio è stato effettivamente reso, e se l'azienda ha pagato il fornitore. Qualora l'Amministrazione decidesse di dividere il rilascio del voucher in due tranche di cui una a fine progetto, il rilascio della seconda tranche avverrebbe solo a seguito di questa valutazione.

Considerata la taglia relativamente piccola dei singoli voucher, non si è ritenuto opportuno imporre una valutazione ex-post per ciascun progetto (ovvero impresa per impresa), che stimasse l'impatto della misura sulla performance d'azienda. Il Gruppo ha tuttavia suggerito di quantificare l'impatto della misura attraverso una serie di possibili azioni, che l'Amministrazione può decidere di attuare:

- Un monitoraggio dei progetti finanziati, in cui un numero minimo di caratteristiche fondamentali dei beneficiari e dei progetti finanziati è registrato e catalogato in modo da permettere una successiva analisi di come le risorse sono state utilizzate e quali sono le caratteristiche dei beneficiari. Queste caratteristiche includono, ad esempio: ammontare del progetto, settore e taglia dell'azienda, identità del fornitore di servizi associato al progetto, numero di persone coinvolte.
- Una valutazione dell'impatto complessivo della misura, sull'interesse delle imprese beneficiarie (e dunque non impresa per impresa). Questa analisi dovrebbe essere affidata ad un ente esterno all'Amministrazione.
- Un'indagine somministrata alle imprese beneficiarie (o ad un campione di queste), mirata a raccogliere informazioni sulla soddisfazione delle imprese beneficiarie sulla misura, e su quali aspetti fossero migliorabili. Un aspetto di particolare interesse su cui raccogliere informazioni è la qualità dell'interazione tra l'azienda ed il suo fornitore di servizi.
- Un meccanismo di premialità per alcune imprese (ed eventualmente i loro fornitori) che con il voucher abbiano finanziato attività particolarmente meritorie, di successo o innovative. Vista la taglia limitata del voucher, un premio monetario (calcolato ad esempio come percentuale dell'ammontare totale del voucher stesso) sarebbe probabilmente troppo piccolo per attirare l'attenzione delle imprese. Il Gruppo di Lavoro ha suggerito invece che il premio consista nella possibilità di essere menzionato come *best practice* nelle attività di sensibilizzazione e disseminazione dello strumento che l'Amministrazione metterà in campo. La selezione delle aziende che vengono premiate avverrebbe sull'analisi ex-post non di tutti i progetti finanziati, ma solo di quelli che le imprese stesse hanno volontariamente sottoposto all'Amministrazione, con l'obiettivo di ottenere questo "*premio in visibilità*".

Bibliografia

- ISTAT (2020), *Situazione e prospettive delle imprese nell'emergenza sanitaria COVID-19*. [2]
- OECD (2021), *Getting Skills Right: Incentives to SMEs' Investment in Skills - Lessons from European Good Practices*, OECD Publishing. [1]
- OECD (2021), *Raising Skills in SMEs in the Digital Transformation: a Review of Policy Instruments in Italy*, OECD Publishing, https://www.oecd.org/els/emp/skills-and-work/adult-learning/Raising_skills_in_SMEs_Italy.pdf. [5]
- Osservatorio Nazionale sulle reti d'impresa (2020), *Studi e ricerche sulle reti d'impresa*, <http://edizionicafoscari.unive.it/it/edizioni/collane/studi-e-ricerche-sulle-reti-dimpresa/> (accessed on 29 January 2021). [3]
- Retimpresa (2020), *Report sulle reti di imprese in Italia 2019*, https://www.retimpresa.it/wp-content/uploads/zf_documents/1583406408Report-RetImpresa-2019-DEF.pdf (accessed on 28 January 2021). [4]

Appendice – Le istituzioni coinvolte nei Gruppi di Lavoro

Agenzia per la Coesione Territoriale (ACT)

Associazione Fabbrica Intelligente Lombardia (AFIL)

Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro (ANPAL)

Associazione Piccole e Medie Industrie (API)

Associazione Italiana per la Formazione Manageriale (ASFOR)

Assolombarda

Competence Centre MEDITECH (Università Federico II)

Confartigianato

Confindustria

Digital Innovation Hub Confartigianato Marche

Direzione Economia della conoscenza, del lavoro e dell'impresa - Regione Emilia-Romagna

Distretto Tecnologico GATE 4.0

Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche

Invitalia

MiSE

OCSE

Ente di formazione e consulenza Pipeline Srl

Tecnostruttura

Unioncamere